

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації
до розробки та проведення тренінгу
"ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ"
для студентів спеціальності
8.03050301 "Економіка підприємства"
всіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 1 від 30.08.2012 р.

Укладач Плоха О. Б.

М54 Методичні рекомендації до розробки та проведення тренінгу "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень" для студентів спеціальності 8.03050301 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / укл. О. Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 28 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до розробки та проведення тренінгу з навчальної дисципліни "Управління витратами на підприємстві", що включають програму тренінгового навчання, а саме змістовну та організаційну структури тренінгу, методи, форми і техніки проведення тренінгу, а також самостійну роботу студентів, систему контролю й оцінювання навчальних результатів, рекомендації щодо підготовки та проведення навчального тренінгу.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання.

Вступ

Динамічні зміни, що відбуваються останнім часом у зовнішньому середовищі потребують використання новітніх підходів та застосування сучасних технологій в усіх сферах життєдіяльності людини: особистій, соціальній, професійній та ін. Процес перетворень є особливо актуальним та значущим у сфері підготовки фахівців, оскільки саме на цьому етапі закладаються характеристики та якості майбутнього професіонала. Відповідно до вимог динамічного сьогодення в процес навчання поряд із традиційними формами навчання (лекційні, семінарські, практичні, лабораторні заняття) необхідно впроваджувати тренінгові технології, які дозволяють досягти таких результатів:

1. Розвиток початкового інтересу до певного виду діяльності, що є головним у професійній мотивації.

2. Формування позитивних професійних ціннісних орієнтацій, які дозволяють побудувати у свідомості студента модель майбутньої фахової діяльності.

3. Формування професійних компетентностей шляхом реалізації навчальних проектів в умовах моделювання конкретних ситуацій, що вимагає прояву самостійності, ініціативності, творчого підходу, наполегливості тощо.

Таким чином, саме проведення тренінгів дає можливість не тільки підсилити практичну підготовку майбутнього фахівця, а ще й допомагає сформуванню та розвинути соціально-психологічну адаптацію майбутнього фахівця в процесі його професійного становлення.

Що стосується доцільності проведення тренінгів при підготовці фахівців за економічним напрямом, то тут слід зазначити, що економічна освіта залишається серед найважливіших умов розвитку економічної діяльності суспільства. Вона забезпечує формування освітнього потенціалу зайнятих і підготовки кадрів для підприємництва і бізнесу, охоплює економічні, соціально-психологічні, господарсько-історичні та культурні традиції кожного регіону. Освіта є фундаментом розвитку продуктивних сил, що створює умови для успішної діяльності будь-якої галузі народного господарства, подолання кризових явищ в економіці. Виникнення нової глобальної економіки знань та інформатизації суспільства поставили освіту і професійну підготовку на перший план економічного розвитку.

Проведення тренінгу в межах навчальної дисципліни є особливо актуальним, бо дозволяє перевести у практичну площину систему набутих теоретичних знань щодо інструментарію управління витратами.

З метою підсилення практичної підготовки за навчальною дисципліною тренінг доцільно проводити за першим модулем, що надасть змогу здобути компетентності щодо визначення та використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень.

Проведення традиційних практичних занять, які зводяться виконання завдань, спрямованих на обчислення певних показників, на підставі яких обґрунтовуються висновки щодо прийняття рішень в області оптимізації рівня витрат підприємства, не дає можливості студенту усвідомити практичну значущість усіх можливостей інструментарію управління витратами. У зв'язку з цим необхідно підключати такі технології, які б давали змогу у режимі реального часу залежно від змін середовища застосовувати певні інструменти управління витратами та приймати на себе відповідальність за прийняті рішення.

1. Мета, завдання тренінгу, компетентності, що формуються

Удосконалення економічної освіти, зумовлене сучасними умовами господарювання, спрямоване, насамперед, на розвиток у кожного суб'єкта ринкових відносин дбайливого ставлення до власності, вироблення уміння раціонально використовувати наявні ресурси для задоволення різноманітних потреб, на формування таких якостей, які б відповідали суспільним інтересам і сприяли всебічному розвитку людини. Надзвичайно динамічні суспільні трансформації та інтеграційні процеси сучасного світу зробили суспільство взаємозалежним і вразливим. Дослідники вважають, що основною рисою сучасного життя є непевність, викликана стрімкими соціально-економічними змінами і самою природою ринкової економіки. Тому в ході підготовки майбутніх фахівців мають бути відображені найвагоміші виклики часу, які визначають характер сучасного ринку праці.

Важливим компонентом професійної діяльності людини з сучасною економічною освітою є робота з людьми. Отже, серед ряду професійних умінь особливої уваги набувають такі соціально-психологічні уміння, як організаторські, методичні та комунікативні, серед яких – вміння оцінювати ділові якості співробітників, спілкуватися, вибирати відповідні методи роботи, спонукати до спільної праці, ефективно впливати для досягнення результатів, стимулювати активність, ініціативність, інтерес тощо. Вміння вислуховувати думку іншого, досягати компромісу, незважаючи на розбіжності у поглядах і переконаннях, уміння домовлятися є необхідними для партнерських стосунків. Усі ці навички, а більш точне визначення –

особистісні компетентності, можуть бути сформовані у майбутнього фахівця тільки шляхом набуття досвіду, який, на жаль, не можливо здобути у процесі традиційного навчання. У зв'язку з цим молодий фахівець у галузі економіки при закінченні вищого навчального закладу не має не тільки досвіду застосування набутих знань та вмінь на практиці, а ще й психологічно не готовий до докорінно нової діяльності. Єдиним напрямом вирішення проблеми адаптації є впровадження тренінг-навчання, яке поєднує у собі дві важливі складові майбутнього успіху фахівця – це набуття практичного досвіду шляхом вирішення та моделювання конкретних господарських ситуацій та соціально-психологічні навички роботи у колективі. Саме у ході тренінгу можна навчитись будувати міжособистісні відносини, реалізовувати у них свої плани і потреби, обирати способи взаємодії у спільній діяльності з іншими людьми, самовираження і оволодіння соціальними ролями при розв'язанні економічних задач. Безперечно для здобуття як професійних, так й особистісних компетентностей студенту необхідно готуватися до тренінг-навчання. Така підготовка має включати такі процедури: виконувати самостійні роботи щодо підготовки до тренінгу; узагальнити теоретичні знання та практичні вміння за тематикою тренінгу, які були отримані у ході практичних та лекційних занять; розвивати особистісні компетентності у ході проведення тренінгу; приймати зміни як предметні, так і психологічні, що відбулися протягом тренінгу.

Метою тренінгу є формування у студентів системи компетентностей щодо використання прикладних інструментів управління витратами в процесі прийняття управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розподіл обов'язків та відповідальності в процесі визначення та управління витратами.
2. Обчислення собівартості продукції (замовлення) та витрат підприємства, обґрунтування цін та обсягів продажу продукції протягом року.
3. Визначення фінансових результатів та їх динаміки під впливом факторів на підставі використання методики маржинального аналізу.
4. Обґрунтування доцільності прийняття замовлення при різних сценаріях зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цільовою аудиторією при проведенні тренінгу є студенти 1-го року магістратури, особливістю яких є знання теоретичної бази управління витратами, яку узагальнено та доповнено в межах навчальної дисципліни "Управління витратами на підприємстві", але відсутність достатніх змін, навичок та досвіду використання цього інструментарію в реальних умовах, тобто у процесі прийняття управлінських рішень.

Згідно з Національною рамкою кваліфікацій перелік предметних компетентностей у розрізі тематики тренінгу та опис кваліфікаційних характеристик 7 рівня ("магістр") наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Кваліфікаційні характеристики, якими мають володіти випускники спеціальності "Економіка підприємства" освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр" після тренінгу за темою "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень"

Знання	Уміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
<i>Компетентність</i> – це здатність розв'язувати складні завдання та проблеми в сфері управління витратами (використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень) або у процесі проведення тренінгу, що передбачає проведення досліджень та характеризується невизначеністю умов			
<p>Спеціалізовані концептуальні знання щодо управління витратами підприємства, набуті у процесі навчання та професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності, зокрема в контексті дослідницької роботи.</p> <p>Критичне осмислення проблем у сфері управління витратами та використання інструментарію управління витратами</p>	<p>Розв'язання складних завдань і проблем управління витратами підприємства, що потребує оновлення та інтеграції знань, частіше за все в умовах неповної чи недостатньої інформації та суперечливих вимог. Проведення дослідницької діяльності щодо характеру взаємозв'язку витрат, обсягу продажів та прибутку підприємства</p>	<p>Зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків щодо прийнятого управлінського рішення стосовно зміни структури витрат, асортименту та обсягів реалізації продукції та цін на неї.</p> <p>Використання іноземних мов у професійній діяльності (вивчення провідного зарубіжного використання маржинального аналізу при прийнятті управлінських рішень у сфері витрат)</p>	<p>Прийняття управлінських рішень у сфері витрат у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів до прогнозування та оцінки рівня витрат підприємства.</p> <p>Відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди здатність до подальшого навчання</p>

Таким чином, під час проведення тренінгу у студентів мають сформуватися певні предметні компетентності, а саме:

здатність розподіляти обов'язки та відповідальність в процесі визначення та управління витратами;

здатність розраховувати собівартості продукції (замовлення) та витрат підприємства;

здатність обґрунтовувати ціни та обсяги продажу продукції;
здатність визначати фінансові результати та прогнозувати їх динаміку залежно від впливу певних факторів (ціни та обсягу продажу);
здатність обґрунтовувати доцільність прийняття рішень при різних сценаріях зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
Перелік особистісних та когнітивних компетентностей:
здатність до налагодження міжособистісних відносин (здатність працювати у команді);
здатність усної презентації;
здатність переробляти зростаючу масу інформації й володіння інформаційними технологіями; навички керування інформацією; уміння знаходити й аналізувати інформацію з різних джерел;
здатність до критики й самокритики (критичне мислення; здатність формулювати критичні судження);
здатність формулювати думки та висловлювати їх;
здатність застосовувати знання на практиці;
здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення.
Розширений перелік компетентностей, що мають бути здобуті під час тренінгу наведено у додатку А.

2. Програма тренінгового навчання

Кожна частина тренінгу має своє змістовне наповнення, що впорядковується відповідно до певних правил: подання нової інформації та її обґрунтування відповідно до цілей тренінгу; аналіз складових наданої інформації, виділення проблеми, характеристика її впливу на поточну або майбутню діяльність; пошуки шляхів вирішення проблеми, покращення чи модернізації діяльності; аналіз запропонованих рішень та вироблення пропозицій щодо їх втілення; аналіз суб'єктивних вражень учасників та їх бачення ефективності отриманих результатів. Дотримання вказаних правил забезпечується шляхом чіткої організації процесу тренінгового навчання, яка полягає у розподілу певних тренінгових процедур та операцій у часі.

Організаційна структура тренінгу за темою "Формування інституту спільного інвестування" представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура тренінгу за темою "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень"

Послідовність виконання навчальних процедур	Метод/вид активності	Тривалість, хвилин
Вступна частина		
1. Вступне слово тренера (ознайомлення групи з метою, завданнями тренінгу, компетенціями, що будуть одержані в процесі тренінгу)	Банки візуального супроводження	15
2. Знайомство (презентація тренера та учасників тренінгу)	Технологія "Круг"	15
3. Правила поведінки в процесі проведення тренінгу	Технологія "Круг", фліп-чарт	10
4. Визначення сподівань учасників від тренінгу	Банки візуального супроводження	10
5. Об'єднання учасників у групи	Технологія "Пазли"	10
6. Узгодження графіку роботи та видача завдань	Банки візуального супроводження	5
Основна частина		
7. Міні-лекція "Маржинальний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень"	Міні-лекція, банки візуального супроводження	15
8. Видання вихідної інформації для кожної групи	Міні-лекція, роздатковий матеріал	5
9. Розподіл обов'язків та відповідальності за розрахунок та управління витратами між учасниками в процесі прийняття рішень	Робота в малих групах	15
10. Розрахунок собівартості певних видів продукції та визначення витрат операційної діяльності та розрахунок цін на певні види продукції та обсягів її продажу з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Інформація мережі "Інтернет" Робота в малих групах	35
11. Рухавки (з метою досягнення групової згуртованості, спрацьованості)	Рухавка ("поріг рентабельності – операційний леве-рідж – коефіцієнт безпеки")	15
12. Проведення маржинального аналізу та обґрунтування рішення щодо прийняття або відмови від замовлення з урахуванням певних умов	Робота в малих групах	35
Перерва	Кава-брейк	15
Завершальна частина		
13. Підготовка презентації	Робота в малих групах	15
14. Презентація результатів аналізу зовнішнього середовища	Презентація, групова дискусія	40
15. Підбиття підсумків та завершення роботи	Зворотній зв'язок (анкетування учасників)	15
Усього		270

На проведення тренінгу за темою "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень" доцільно виділити 3 пари, які складають 270 годин.

3. Змістова структура тренінгу

Змістова структура тренінгу за навчальною дисципліною розроблена з урахуванням таких основних вимог щодо досягнення його ефективності:

- 1) тренінг повинен враховувати базові знання, вміння, навички;
- 2) тренінг повинен орієнтуватися на розв'язання конкретної проблеми;
- 3) методи тренінгу мають відповідати особливостям слухачів та спрямовуватися на досягнення поставлених цілей;
- 4) результати, отримані в тренінгу мають використовуватися при подальшому навчанні;
- 5) тренінг повинен враховувати соціально-психологічні особливості колективу;
- 6) тренінг потребує адміністративної підтримки для забезпечення успіху в найближчій перспективі.

Отже, після встановлення мети, завдань та окреслення компетентностей, якими мають оволодіти студенти у ході проведення тренінгу, необхідно розробити зміст тренінгу.

Змістова структура тренінгу включає три частини: вступну, основну та завершальну. Змістове наповнення кожної з частин тренінгу за темою "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень" представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Змістова структура тренінгу

"Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень"

Завдання	Змістовні блоки	Очікувані результати
1	2	3
Ознайомлення тренінгової групи з метою, завданнями тренінгу, компетентностями, що будуть одержані в процесі тренінгу	Вступна: правила, узгодження графіку роботи	Налаштування тренінгової групи на продуктивну роботу та освоєння компетентності

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
Досягнення групової згуртованості, спрацьованості, ефективності групової взаємодії	Вступна: знайомство, очікування ("Ви ще не знаєте про мене, що я...")	Налаштовування тренінгової групи на ефективну взаємодію
Розподіл обов'язків та відповідальності в процесі визначення та управління витратами	Основна: пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Розподіл обов'язків та відповідальності за розрахунок та управління витратами між учасниками в процесі прийняття рішень
Обчислення собівартості продукції (замовлення) та витрат підприємства, обґрунтування цін та обсягів продажу продукції протягом року	Основна: актуалізація проблеми; оцінка рівня поінформованості про проблему	Розрахунок собівартості певних видів продукції та визначення витрат операційної діяльності
Обґрунтування цінової політики підприємства та обсягів продажу на підставі виявлення факторів впливу	Основна: пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Розрахунок цін на певні види продукції та обсягів її продажу з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
Досягнення групової згуртованості, спрацьованості, ефективності групової взаємодії	Основна: рухавка ("пори́г рентабельності – операційний леве́рідж – коефіціє́нт безпеки")	Створення атмосфери невимушеності
Визначення фінансових результатів та їх динаміки під впливом факторів на підставі використання методики маржинального аналізу	Основна: розвиток практичних навичок	Проведення маржинального аналізу шляхом визначення певних показників та оцінка доцільності певних витрат
Обґрунтування доцільності прийняття замовлення при різних сценаріях зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Основна: розвиток практичних навичок. Ділова гра "Ринок вимагає"	Обґрунтування рішення щодо прийняття або відмови від замовлення з урахуванням певних умов
Підведення підсумків, оцінка результатів	Завершальна: рефлексія	Презентація результатів групової роботи

Вступна частина тренінгу спрямована на залучення учасників тренінгу до спільної праці для досягнення спільних навчальних цілей. На цьому етапі студенти мають зацікавитися у досягненні мети тренінгу, подолати початкову стриманість і налаштуватися на активну роботу замість пасивного спостереження. У ході вступного заняття основний акцент робиться на тому, щоб подолати відчуження, познайомитися, представити себе. Для цього використовується різноманітні вправи, завдання, будь-які обговорення, обмін враженнями, підпорядковані названим завданням – знайомство і включення у співпрацю. Крім цього в межах вступної частини тренінгу необхідно виявити й обговорити власні цілі та очікування учасників.

Основна частина має безпосереднє цільове призначення та зорієнтована на вирішенні завдань тренінгу. На цьому етапі необхідно оптимально поєднати нову інформацію, аналіз проблем, постановку практичних завдань та їх обговорення для виявлення загального розуміння суті проблеми. Основна частина тренінгу передбачає повторення та узагальнення теоретичного матеріалу за тематикою тренінгу. У зв'язку з цим проводяться міні-лекції, тобто інформація подається у прийнятному для сприйняття вигляді: презентація, роздатковий матеріал. Одним із головних завдань цього етапу є узгодження різних поглядів на виконання роботи із поданою інформацією, тому кожна команда (мала група) має на початку роботи чітко розподілити обов'язки та відповідальність за виконання певних завдань.

Завершальна частина тренінгу має включати не тільки презентацію результатів роботи кожної з малих груп, а ще їх обговорення, конструктивну критику, яка дає поштовх для подальшого розвитку. Дуже важливо на цьому етапі, щоб кожний учасник сформував свої враження від проведення тренінгу в цілому, визначив позитивні моменти та ті, на які необхідно звернути увагу з метою подальшого вдосконалення.

З урахуванням вимог до проведення основної частини тренінгу пропонується наступне змістовне наповнення тренінгу за навчальною дисципліною на тему "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень".

Сутнісна характеристика завдання: кожна мала група імітує роботу малого підприємства з виготовлення корпусних меблів, яке бере участь у тендері на отримання замовлення з виготовлення трьох видів продукції для мережі приватних готелів. У разі якісного виконання замовлення у підприємства є перспектива підписання контракту на довготривалу співпрацю. Завдання, які одержує кожна команда, наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Завдання для проведення тренінгу "Використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень"

Завдання № 1	
1	
1. Уявіть, що ви працівники одного малого підприємства з виготовлення корпусних меблів, яке бере участь у тендері на виконання замовлення мережі приватних готелів. Вашому підприємству необхідно запропонувати замовнику визначений набір меблів (3 види) та обґрунтувати ціну на кожний виріб	
2. Визначте обов'язки кожного учасника групи, які він має виконувати при підготовці до участі у тендері	

1
3. Розрахуйте собівартість кожного виробу з урахуванням необхідності розподілу накладних витрат. Визначте суму змінних та постійних витрат
4. Обґрунтуйте ціну кожного виробу з урахуванням високого рівня конкуренції та розрахуйте фінансові результати у разі, якщо підприємство виграє тендер
5. Проведіть маржинальний аналіз з метою визначення важелів, за допомогою яких підприємство може регулювати фінансові результати в разі зміни зовнішнього середовища
Завдання № 2
1. Підготуйте умови зміни зовнішнього середовища для підприємства-конкурента
2. Підготуйте відповідь на зміни умов зовнішнього середовища, які підприємство отримало від підприємства-конкурента
3. Організуйте презентацію результатів роботи малої групи з обґрунтуванням доцільності певних розрахунків та управлінських рішень

Вихідні дані для виконання завдання наведено у додатку Б, інформацію щодо виробничого обладнання – у додатку В.

З метою підвищення ефективності роботи кожної команди необхідно виділити практичні результати роботи. Охарактеризуємо послідовність досягнення кожного практичного результату у межах завдання 1.

1. Розподіл обов'язків за виконання певних видів робіт у ході проведення тренінгу, що буде сприяти розвитку почуття відповідальності за завдання, покладене на певного учасника команди.

2. Розрахунок собівартості продукції, який ґрунтується на самостійному пошуку інформації щодо видів ресурсів, які використовуються для виробництва, та їх вартості. Це буде сприяти узагальненню підходів щодо калькулювання собівартості продукції та визначенню витрат за підприємством в цілому.

3. Розрахунок цін на продукцію носить евристичний характер та передбачає необхідність моделювання зміни конкурентного середовища. Тобто участь у тендері, з одного боку, потребує встановлення ціни нижче, ніж у конкурентів, а з іншого, підприємство прагне збільшити власний прибуток.

4. Проведення маржинального аналізу дозволить визначити показники, за допомогою яких підприємство може змінювати базу розподілу витрат, ціну та обсяг продажу. При цьому критерієм обґрунтованості певних управлінських рішень буде витупати рівень прибутку.

5. Обґрунтування рішення щодо прийняття або відмови від замовлення з урахуванням певних умов дозволить навчитися адаптуватися до змін, брати відповідальність за прийняті рішення.

При виконанні завдання № 2 під назвою "Ринок вимагає..." (після невеличкої перерви) учасники тренінгу поновлюють роботу у межах своєї

малої групи, кожна з яких згідно з отриманим завданням веде пошук інформації, визначає певні показники та прогнозує їх на майбутній період. Після цього команда-конкурент висуває певні вимоги (% зміни цін та попиту на продукцію), відповідно до яких команда має переглянути свої показники та стратегію ринкової поведінки, тобто, використовуючи інструментарій маржинального аналізу, перерозподілити витрати за критерієм максимізації фінансових результатів. За результатами гри перемагає команда, яка найбільш успішно виконала завдання.

Під час проведення тренінгу учасникам потрібно використати знання з різних напрямів, різних дисциплін. Цей тренінг дає змогу учасникам спробувати себе у ролі відповідальних осіб з прийняття рішень, розподілу ресурсів та повноважень в компанії для досягнення поставленої мети – виграти тендер. Учасники мають об'єднати свої зусилля, навчитися працювати однією командою і приймати реальні, обмірковані, зважені рішення.

Дуже важливим моментом при проведенні тренінгу є самостійна робота студентів. Самостійну роботу (СР) за тренінгом "Використання інструментарію управління витратами в процесі прийняття управлінських рішень" доцільно проводити на попередньому етапі, тобто при підготовці до проведення тренінгу.

Метою проведення СР є самостійне опрацювання окремих блоків програми тренінгу, поглиблення і закріплення знань студента, отриманих за змістовним модулем навчальної дисципліни.

Зміст самостійної роботи за цим тренінгом має носити творчий характер, тому що самостійність та творчі здібності студентів необхідно розвивати не тільки під час проведення тренінгу, а й у дотренінговий період.

При підготовці до проведення тренінгу (за тиждень) академічна група студентів одержує завдання, зміст якого полягає у тому, що кожному учаснику тренінгової групи, необхідно скласти та вирішити три завдання (стереотипне, діагностичне та евристичне) за матеріалом змістовного модуля, за яким проводиться тренінг. Основою для виконання цього завдання можуть стати практичні задачі та завдання, які розглядалися в межах практичних занять, збірки задач з цієї навчальної дисципліни, практикуми. Крім цього при виконанні завдання студент стикається з необхідністю повторення теоретичного матеріалу, оскільки задачі необхідно не тільки запропонувати, а ще й вирішити.

4. Система контролю та оцінювання навчальних результатів студентів

Проблема контролю та оцінювання є однією з найскладніших у практиці навчання взагалі, й особливо при тренінговому навчання, тому що воно побудовано на використанні та розвитку особистісних характеристик, що, у свою чергу, викликає труднощі оцінювання.

Організація контролю в процесі тренінгу означає створення системи моніторингу за ходом діяльності таким чином, щоб визначати рівень досягнення заданих цілей на кожному етапі та своєчасно корегувати можливі відхилення. Така робота може ефективно здійснюватися лише за певних умов, які забезпечує безпосередньо тренер, а також з урахуванням очікувань і побажань учасників.

у рамках тренінгу за темою "Використання інструментарію управління витратами в процесі прийняття управлінських рішень" рекомендується проводити попередній контроль, поточний контроль та підсумковий. Система контролю представлена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Система контролю за тренінгом "Використання інструментарію управління витратами в процесі прийняття управлінських рішень"

Характеристики контролю	Попередній	Поточний	Підсумковий
Періодичність, тривалість	За тиждень до проведення тренінгу	Протягом тренінгу	Після проведення тренінгу
Форма проведення	Захист завдань, складених за тематикою тренінгу	Моніторинг активності роботи у МГ	Презентація результатів МГ, звіт
Шкала оцінювання	За 100 бальною шкалою. Оцінка складає 30 % загальної	За 100 бальною шкалою. Оцінка складає 40 % загальної	За 100 бальною шкалою. Оцінка складає 30 % загальної

Попередній контроль, як розглядалося у попередньому підрозділі, проводиться за тиждень до проведення тренінгу та має на меті теоретичну та практичну підготовку учасників до тренінгової роботи. Слід зазначити, що при видачі індивідуального завдання для самостійного виконання необхідно акцентувати увагу студента – майбутнього учасника тренінгу – на тому, що саме від його відповідальності та якості виконання самостійної роботи залежить результат роботи малої групи (МГ) у ході тренінгу. Це є дуже вагомим фактором соціальної мотивації. Оцінку за

самостійну роботу доцільно виставляти за 100 бальною шкалою за певними критеріями (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Критерії оцінки самостійної дотренінгової роботи

Критерій	Бал
1. Оригінальність запропонованих завдань	20
2. Відповідність запропонованих завдань вимогам (діагностичні, евристичні)	25
3. Правильність вирішення	30
4. Самостійність виконання (при захисті)	25
Усього	100

При цьому необхідно визначити питому вагу цієї оцінки у загальній оцінці за тренінгом. Так, за тренінгом "Використання інструментарію управління витратами в процесі прийняття управлінських рішень" вона має складати 30 %.

Слід зауважити, що тут важлива не стільки власне оцінка, а можливість вказати на певні недоліки, які студенту рекомендується виправити вже під час проведення тренінгу.

Поточний контроль проводиться у вигляді наскрізного моніторингу ступеня активності та сформованості компетентностей. Цей контроль охоплює основну частину роботи, яка складається з виконання двох завдань. Для прозорості оцінювання необхідно, щоб обов'язки та відповідальність учасників МГ були розподілені та чітко визначенні критерії оцінювання (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Критерії оцінювання при проведенні поточного тренінгового контролю

Критерій	Бал
1. Зацікавленість та активна участь у роботі МГ	20
2. Правильність виконання завдань, у тому числі:	60
• правильно обрано алгоритм розрахунку	20
• правильно підібрана інформація для розрахунку	10
• вміння відстоювати власну точку зору	10
• високий ступінь обґрунтованості висновків та рішень	20
3. Вміння працювати у команді	20
Усього (1+2+3)	100

Підсумковий контроль проводиться у вигляді презентації результатів роботи групи та оформлення звіту за результатами тренінгу. При цьому необхідною умовою є участь кожного учасника як у презентації, так й у оформленні звіту. Для прозорості оцінювання необхідно чітко визначити критерії та довести їх до учасників тренінгу (табл. 4.4).

Критерії оцінювання при проведенні підсумкового тренінгового контролю

Критерій	Бал
1. Вміння щодо презентації результатів, у тому числі:	50
• наочність презентації	15
• дотримання регламенту	15
• обґрунтованість відповідей на запитання	20
2. Вміння оформлення звіту, у тому числі:	50
• дотримання правил оформлення звіту	10
• повнота інформації, що відображається у звіті	15
• правильність результатів розрахунків, що відображаються у звіті	25
Усього (1+2)	100

Загальна оцінка кожного студента – учасника тренінгу буде складатися з суми оцінок за трьома видами контролів (попереднім, поточним, підсумковим) помноженим на вагомість кожної оцінки у загальній.

Контрольно-оціночні заходи при проведенні тренінгу мають охоплювати не тільки ступінь сформованості компетентностей безпосередньо учасників тренінг-навчання, а й ступінь ефективності самого тренінгу. Адже, між цими двома результатами є тісний взаємозв'язок – якщо сам тренінг розроблено та проведено так, що він не сприяє формуванню та розвитку задекларованих компетентностей, то не слід сподіватися на високі результати учасників, наприклад, при проведенні незалежного оцінювання. Анкета оцінки ефективності тренінгу представлена у додатку Д.

Висновки

Організаційні зміни в розвинених країнах показали, що успіх, насамперед, залежить від навичок і здібностей працівників поряд із розвитком новітніх технологій, а це вимагає значних і неперервних інвестицій у розвиток компетентностей майбутніх фахівців. Це спричинило актуальність розробки та впровадження тренінгів як на етапі допрактичної освіти, так й у процесі безпосереднього виконання професійних обов'язків.

Розроблення і впровадження в економічну освіту системи тренінгів за різними напрямками підготовки фахівців для економіки і бізнесу є необхідною умовою формування їхніх професійних навичок і забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Головне завдання тренінгів – відповідно до сучасних вимог економіки і стандартів освіти здійснювати індивідуалізовану підготовку спеціалістів з урахуванням потреб їх мобільності та ефективності, вирішення пріоритетних і актуальних питань практичної діяльності.

В умовах конкуренції на ринку праці випускник вищої школи потребує не лише високого кваліфікаційного рівня. Ринкові умови діяльності підприємств та організацій, з одного боку, і збільшення кількості ВНЗ, які готують фахівців-економістів, з іншого ставлять випускників відповідної професійної спеціалізації в жорсткі умови конкуренції на ринку праці. Досягти успіху вони можуть лише за умов набуття високої професійної підготовки під час навчання, вміння виявити свої професійно важливі якості під час проходження виробничої практики, стажування чи випробування при вступі на роботу. Підготовку до таких випробувань забезпечує моделювання професійних умінь майбутнього фахівця протягом навчання. Вирішенню означених проблем сприятиме проведення тренінгових занять, які є складовою традиційного навчального процесу в економічній освіті.

Навчальна дисципліна є суто розрахунковою дисципліною. В межах лекційного матеріалу студенти розглядають нормативну базу формування витрат підприємства, методи та підходи щодо калькулювання собівартості продукції, методи розподілу загальноновиробничих витрат між різними видами продукції або замовленнями, методика маржинального аналізу, особливості розрахунку витрат у довго- та короткостроковому періоді й таке інше. Практичні завдання присвячені апробації теоретичного матеріалу у ході проведення різного роду розрахункових процедур з витратами. Для цього існує збірник практичних завдань різної складності (стереотипні, діагностичні, евристичні). Загальноновизнаним недоліком названих традиційних форм навчання є їх деяка відірваність від практики управління витратами в реальних умовах господарювання. Тобто у деяких студентів втрачається зацікавленість тільки тому, що вони не уявляють, де та за яких умов розрахунки, які проводяться на практичних заняттях, можна використовувати у майбутньому професійному житті.

Саме цим обумовлена актуальність й значущість проведення тренінгу в межах цієї навчальної дисципліни. Але для реалізації тренінг-навчання за суто розрахунковою дисципліною постає проблема: яким чином зацікавити студентів у розрахункових процедурах з метою формування не тільки умінь розрахувати, а оволодіння предметними компетентностями щодо використання інструментарію управління витратами при прийнятті управлінських рішень.

Вирішенні цієї проблеми має відбуватися на всіх етапах проведення тренінгу: від підготовчого до завершального при підключенні усього інструментарію управління активністю студентів: планування, організація, мотивація та контроль.

У вступній частині тренінгу орієнтація йде на так зване "розморожування", тобто на підвищення зацікавленості учасників шляхом демократизації відносин між ними та тренером, запевнення їх у підтримці, підключення конкурентної боротьби за лідерство, формулювання реальних ринкових орієнтирів. У ході основної частини тренінгу необхідно стимулювати процес перетворення існуючих установок на несприйняття знань, умінь та навичок, які здобуваються традиційним шляхом, на нові установки, орієнтовані на розуміння необхідності та практичної спрямованості знань, умінь та навичок, одержаних інтерактивним шляхом. Для цього запропоновані завдання мають спиратися не на надання певної інформації з боку тренера, а на самостійний пошук інформації. При цьому формується розуміння, що саме від тебе (учасника малої групи) залежить успіх команди. Саме у процесі групової роботи формується необхідність не списати готовий результат, а перейняти досвід отримання такого результату. Безперечно, що одержаний під час тренінгу результат у вигляді оволодіння певними компетентностями буде особливим, тому що його не нав'язали, а учасник досягнув його самостійно.

На завершальному етапі запропоновано закріпити сформовані в рамках виконання завдань компетентності (не тільки предметні (професійні), а ще й особистісні). Це доцільно зробити у ході презентації та загальної рефлексії від тренінгу.

Рекомендована література

1. Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства : навч. посібн. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева, Д. О. Тищенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 328 с.
2. Курбатова М. Б. Обучение персонала, как конкурентное преимущество / М. Б. Курбатова, М. И. Магура // Управление персоналом. – 2004. – № 11–12(98). – С. 14–15.
3. Плоха О. Б. Управління витратами : конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 152 с.
4. Сидоренко О. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика : практ. посібн. / Сидоренко О., Чуба В. – К. : Центр інновацій і розвитку, 2001. – 256 с.
5. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посібн. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. ; за ред. Г. О. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.

Додатки

Додаток А

Зміст та структура професійних компетентностей, що формуються під час тренінгу

Компетентність, що формується	Знання, що формують компетентність	Уміння, що формують компетентність	Мінімальний досвід	Практичні результати
1. Здатність розподіляти обов'язки та відповідальність в процесі визначення та управління витратами	Теорія управління (визначення основних, специфічних функцій та функцій забезпечення управління витратами)	Вміння структурувати завдання щодо визначення та управління витратами та розподіляти між	Ознайомлення з функціональними обов'язками та посадовими інструкціями менеджерів різних рівнів управління	Розподіл обов'язків та відповідальності за розрахунок та управління витратами між учасниками в процесі прийняття рішень
2. Здатність розраховувати собівартості продукції (замовлення) та витрат підприємства	Знання нормативної бази щодо регулювання витрат, визначення витрат за певними класифікаційними ознаками, знання методики розподілу витрат	Вміння калькулювати виробничі витрати та вміння розраховувати витрати підприємства, вміння розподіляти непрямі витрати між різними замовленням	Класифікація витрат за певними класифікаційними ознаками, калькулювання витрат у монопродуктовому виробництві	Розрахунок собівартості певних видів продукції та визначення витрат операційної діяльності
3. Здатність обґрунтовувати ціни та обсяги продажу продукції	Знання методів ціноутворення, методів оцінки ринкової кон'юнктури	Вміння визначати ціну на певну продукцію з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Структура ціни, визначення обсягів виробництва та продажу продукції	Розрахунок цін на певні види продукції та обсягів її продажу з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
4. Здатність визначати фінансові результати та прогнозувати їх динаміку залежно від впливу певних факторів (ціни та обсягу продажу)	Знання методики визначення фінансових результатів (маржинального та операційного прибутку) та показників маржинального аналізу	Вміння розподіляти витрати підприємства на постійні та змінні, визначати їх залежність від обсягів продажу та оцінювати їх вплив на прибуток підприємства	Ідентифікація постійних та змінних витрат та визначення характеру їх залежності від обсягу продажу продукції	Проведення маржинального аналізу шляхом визначення певних показників та оцінка доцільності певних витрат
5. Здатність обґрунтовувати доцільність прийняття рішень при різних сценаріях зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Визначення допущень та обмежень щодо використання залежності "витрати – обсяг збуту – прибуток"	Вміння оцінювати співвідношення "витрати – обсяг збуту – прибуток" з метою оптимізації процесу прийняття рішень щодо розміру та структури витрат	Дослідження поведінки витрат у короткостроковому періоді	Обґрунтування рішення щодо прийняття або відмови від замовлення з урахуванням певних умов

Вихідні данні для виконання завдання, наведеного у табл. 3.2

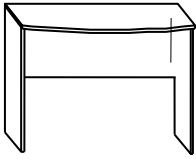
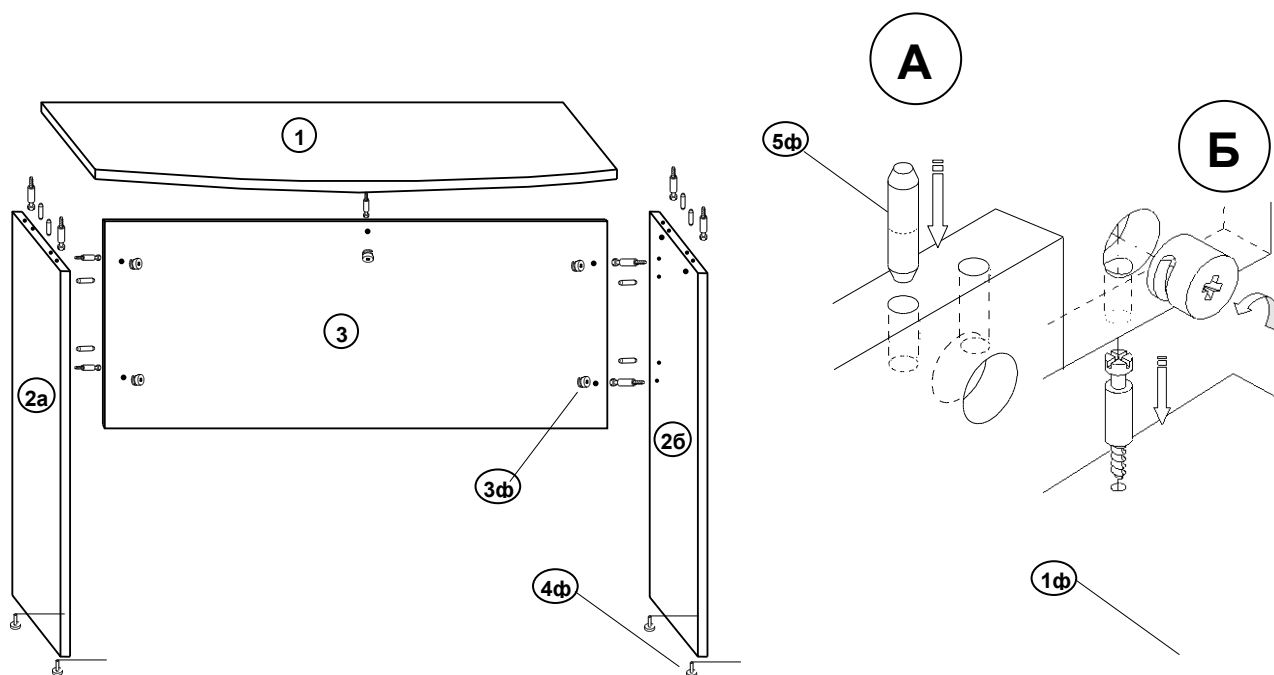
<p>Найменування: стіл письмовий Вт103 1000x660x740Н</p>	 <p>Вт103</p>
<p>Виріб відповідає: ДСТУ 16371-93 МЕБЛІ, ЗТУ</p>	

Схема складання



Специфікація деталей

Комплектність фурнітури

Позн.	Найменування	Розміри, мм	Кіл-сть
1	d.ГВт.01.001.020	1000x665	1
2a	d.ГВт.02.001.010	717x500	1
2б	d.ГВт.02.001.011	717x500	1
3	d.ГВт.12.001.020	954x384	1

Позн.	Найменування	Кіл-сть
1ф	Болт мініф.34 мм	9
2ф	Заглушка мініфікса	9
3ф	Ексцентрик мініф.	9
4ф	Ніжка нерегульована	4
5ф	Шкант 8 * 36	8

Порядок складання

Складання виробів рекомендується робити вдвох. Кріплення деталей і фурнітури виконувати за наявними на щитах отворам. В отвори бічних стінок поз. 2б і 2а встановіть ніжки нерегульовані поз. 4ф, шканти поз. 5ф і ексцентрики поз. 3ф (вузол А, вузол Б) так, щоб стрілка показувала на напрям отворів. До бічних стінок поз. 2а, 2б приєднаєте стінку сполучну поз. 3 так, щоб отвори в стінках збіглися, затягніть ексцентрики поз. 3ф (вузол Б). У стільницю поз. 1 встановіть болти мініфікса поз. 1ф і приєднайте до утворилася конструкції, затягніть ексцентрики поз. 3ф, вставте заглушки поз. 2ф.

Технічні характеристики

Стіл письмовий – стіл для готелю – варіант обладнання готельного номера.

Стільниця з ДСП товщиною 18 мм, кромка – протиударна ПВХ товщиною 2 мм. Корпус столу з ДСП товщиною 18 мм, кромка – ПВХ товщиною 0,5 мм. Задня стінка – ДСП 18 мм. Ширина - 1000 мм; глибина – 660 мм; висота – 740 мм.



Продовження додатка Б

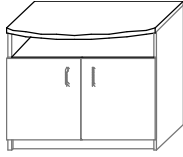
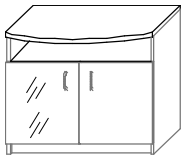
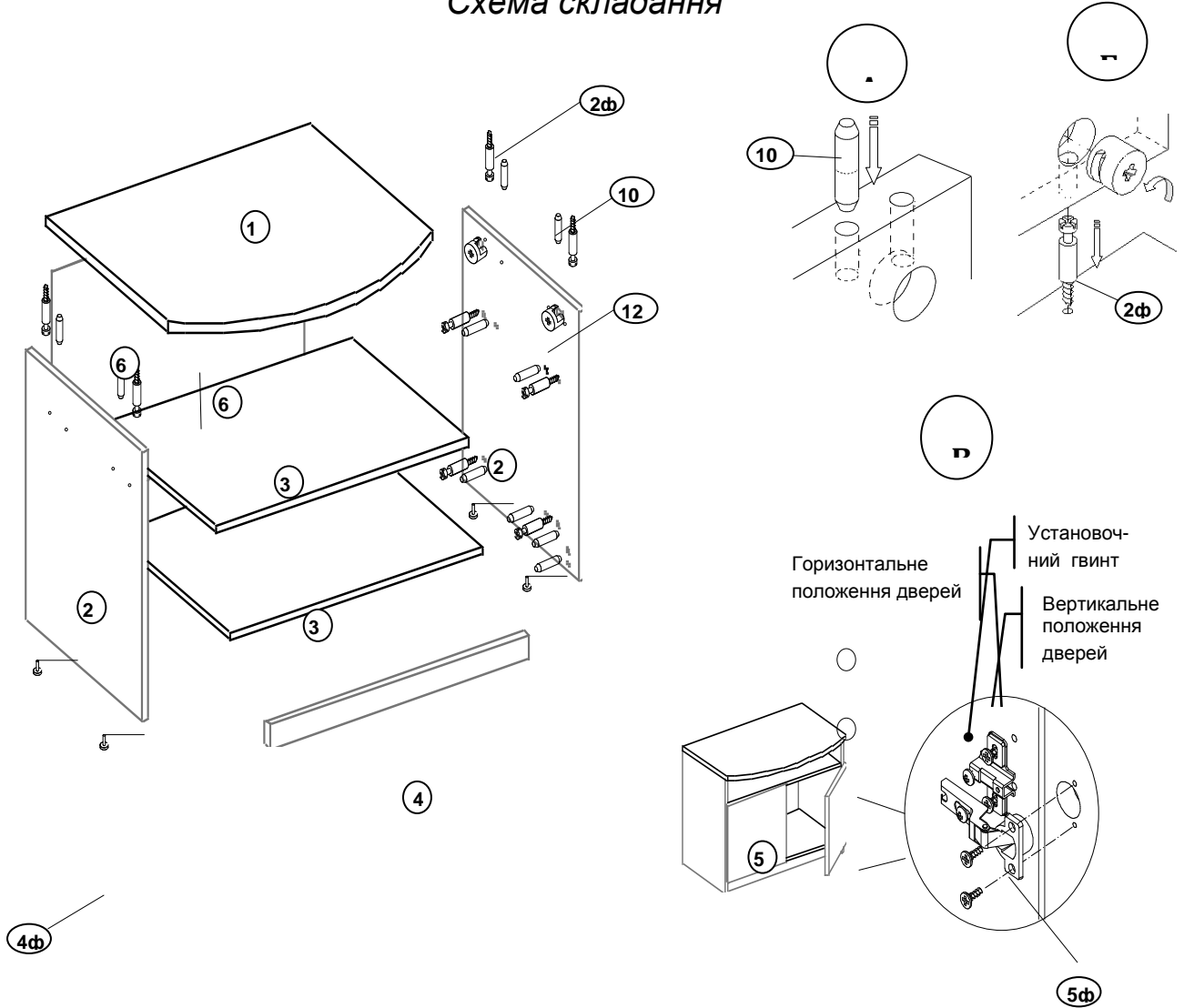
<p>Найменування:</p> <p>Тумба Вт 403 Тумба Вт 404</p> <p>800x520x665H 800x520x665H</p>			
<p>Виріб відповідає:</p> <p>ДСТУ 16371-93 МЕБЛІ, ЗТУ</p>		<p>Вт 403</p>	<p>Вт 404</p>

Схема складання



Продовження додатка Б

Специфікація деталей

Комплектність фурнітури

Поз.	Найменування	Розміри, мм	Вт 403	Вт 404
1	d.ГВт.01.004.010	800x525	1	1
2а	d.ГВт.02.005.030	640x400	1	1
2б	d.ГВт.02.005.031	640x400	1	1
3а	d.ГВт.05.003.010	762x399	1	1
3б	d.ГВт.05.004.010	762x387	1	1
4	d.ГВт.11.002.010	762x60	1	1
5а	d.ГВт.08.003.010	439x394	1	-
5б	d.ГВт.08.003.011	439x394	1	-
6	d.ГВт.06.010.010	577x388	2	2

Поз.	Найменування	Вт 403	Вт 404
1ф	АМОТИЗАТОР ДВЕРЕЙ	4	4
2ф	БОЛТ МІН. 34 ММ	12	12
3ф	ЗАГЛУШКА МІНІФІКСА	12	12
4ф	НІЖКА НЕРЕГУЛ.	4	4
5ф	ПЕТЛЯ 35/НАРУЖН.	4	-
6ф	ПРОФІЛЬ Н. (ДВП) ЧОРНИЙ. L = 2500	0,56 2	0,56 2
7ф	РУЧКА	2	2
8ф	ПЕТЛЯ 26, ЗАГЛУШКА ПЕТЛІ	-	4
9ф	КУТОК ПЛ. ПОДВІЙНА. ІЗ ЗАГЛ.	1	1
10ф	ШКАНТ СОСНА 8 * 36	16	16
11ф	ШУРУПИ ПОТАЙНІ. 3.5 * 15	12	4
12ф	ЕКСЦЕНТРИК МІНІФ. 15/18 ОЦИНК.	12	12
13ф	ГВИНТ ГРИБ 4 * 12	-	4
14ф	ШАЙБА З УПЛ. ГУМОЮ 5 * 14	-	4

Порядок складання

Для того, щоб уникнути перекоосу корпусу, збірку виробів проводити на рівній підлозі. Збірку рекомендується робити вдвох. Кріплення деталей і фурнітури виробляти за наявними на щитах отворами. За допомогою гвинтів М6 прикріпіть до стінок боковим поз. 2а, 2б колодки від петлі поз. 5ф для навішування дверей поз. 5а, 5б (вузол В). У стінки бічні поз. 2а, 2б встановіть шканти поз. 10ф, ексцентрики поз. 12ф, ніжки нерегульовані поз. 4ф. До бічних стінок поз. 2, 2б приєднаєте стінки горизонтальні поз. 3а 3б цоколь поз. 4 кришку поз. 1 таким чином, щоб отвори в стінках збіглися, вставте болти мініфікса поз. 2ф, затягніть ексцентрики поз. 12ф. Зміцніть цоколь поз. 4 куточком поз. 9ф до дна поз. 3. У пази стінок вставте стінки задні поз. 6 (2 шт.), одночасно з'єднавши їх профілем поз. 6ф і закріпіть шурупами поз. 11ф на полиці горизонтальній поз. 3б. Вставте заглушки поз. 3ф.

Навішування і регулювання зазорів дверей. Кронштейни петель накиньте на колодки і закріпіть їх гвинтами (вузол В). Шляхом відгвинчування або загвинчування гвинта підняти або опустити петлю так, щоб зазор був рівномірний. Після регулювання затягнути регульовальний гвинт. Двері повинні відчинятися без тертя об корпус тумби.

Технічні характеристики

Тумба ВТ-404 для готелю – варіант обладнання готельного номера.

Стільниця з ДСП товщиною 18 мм, кромка протиударна ПВХ товщиною 2 мм. Корпус тумби з ДСП товщиною 18 мм, кромка – ПВХ 0,5 мм. Задня стінка – ДСП 18 мм, ширина – 800мм; глибина – 520 мм; висота – 665 мм.



Технічні характеристики вішалки

Ширина – 800 мм,

Висота – 1000 мм

Вішалка ВТ-503 для готелю – варіант обладнання готельного номера.

Стільниця з ДСП товщиною 18 мм, кромка – протиударна ПВХ товщиною 2 мм. Корпус тумби з ДСП товщиною 18 мм, кромка – ПВХ 0,5 мм.

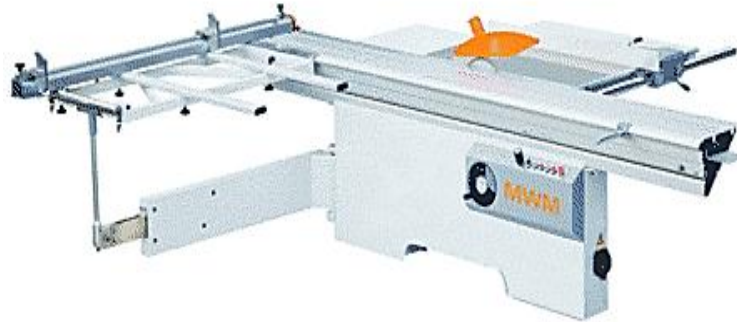
Задня стінка – ДСП 18 мм. Фурнітура для вішалки: 3-гачка + 3 шурупа для кріплення, 8-болтів.



Інформація щодо виробничого обладнання

1.1. Прямолінійний розкрій повноформатних плит

Форматно-розкрійний верстат MJ 320D – 7 400 грн/шт. – 6 шт.



1.2. Криволінійний розкрій повноформатних плит

Стрічково-розпилювальний верстат MJ346 – 6900 грн/шт. – 4 шт.



1.3. Нанесення кромкооблицювального матеріалу на прямолінійну кромку з одночасною обробкою кромки при механічній подачі заготовки

Автоматичний кромкооблицювальний верстат F-11B – 40 500 грн/шт. – 8 шт.



1.4. Нанесення кромкооблицювального матеріалу на криволінійну кромку з обрізкою матеріалу при ручній подачі

Криволінійний кромкооблицювальний верстат MFS 503 – 33 600 грн/шт. – 2 шт.

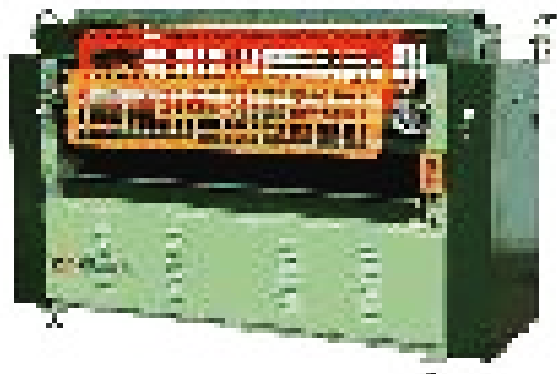


1.4. Багатошпindelне свердління отворів під шканти та фурнітуру торців і пластів заготовок

Одноопортний багатошпindelний верстат MZ 7121A – 30 400 грн/шт. – 4 шт.



Верстат для нанесення клею MH 6213A – 11 500 грн/шт. – 4 шт. – 2 шт.



**Методичні рекомендації
до розробки та проведення тренінгу
"ВИКОРИСТАННЯ
ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ"
для студентів спеціальності
8.03050301 "Економіка підприємства"
всіх форм навчання**